

# Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích<sup>#</sup>

*Lucie Václavková\**

Organizace všech typů a velikostí jsou v dnešní době nuceny se vypořádat se neustálými společenskými i ekonomickými změnami okolního prostředí, což s sebou nese zvýšený požadavek na flexibilitu organizace. A právě flexibilita bývá považována za jednu ze silných stránek malých a středních podniků (MSP), která jim umožňuje přežít v silně konkurenčním prostředí. Lze si jen obtížně představit, že by toto bylo možné bez využití nejrůznějších flexibilních forem práce, protože ve většině případů malé a střední podniky nedisponují takovými výrobními prostředky, jež by jim pružnou reakci na změny trhu umožnily. Otázkou zůstává, zda jsou vlastníci a manažeři MSP schopni využít veškeré možnosti, které se jim v této oblasti nabízejí, nebo zda stále setrvávají v zažitých stereotypch a brzdí tak potenciální růst podniku.

## Flexibilní formy práce

Flexibilitu v souvislosti s prací lze chápat jako takový stav, kdy může organizace bez omezení měnit kvantitu nebo kvalitu spotřebovávané práce v reakci na změny poptávky (Goudswaard, de Nanteuil, 2000). V praxi i v odborné literatuře se lze setkat s různými přístupy k této problematice, kdy jsou definovány a uplatňovány jak různá pojetí flexibility, tak konkrétní flexibilní formy práce. Vzhledem k tomu, že se tato oblast dotýká i organizace pracovní doby a způsobů zaměstnání, lze tyto rozdíly přisuzovat do určité míry odlišné právní úpravě mezi jednotlivými zeměmi.

K nejcitovanějším přístupům k flexibilitě organizace patří vymezení provedené Atkinsonem (1984), který rozlišuje 3 druhy flexibility:

- funkční, kdy pracovníci mohou být v rámci organizace hladce a rychle přesouváni na jiné činnosti a vykonávat jiné úkoly,
- numerická, při které může dojít k rychlému a snadnému snižování nebo zvyšování počtu pracovníků organizace podle krátkodobých změn v potřebě pracovní síly,
- finanční, která prostřednictvím odměňování nabízí možnost pružně reagovat na nabídku a poptávku na vnějším trhu práce a usnadňuje tak funkční nebo numerickou flexibilitu.

Atkinson přitom rozděluje pracovní sílu podniku na klíčové pracovníky, u nichž je kladen důraz na funkční flexibilitu, a periferní pracovníky, u kterých je naopak využívána numerická

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Vliv změn světa práce na kvalitu života č. MPSV 1J039/05-DP1*, který je financován z veřejných prostředků poskytnutých MPSV ČR v rámci programu *Moderní společnost a její proměny*.

<sup>\*</sup> Ing. Lucie Václavková – asistentka; katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, Praha 3; e-mail: duskova@vse.cz.

flexibilita. Zatímco u periferních pracovníků dochází při růstu trhu ke zvyšování jejich počtu (tj. je využívána numerická flexibilita), u klíčových pracovníků se mění jejich úkoly a rozsah odpovědnosti (tj. je využívána funkční flexibilita). Z tohoto modelu vycházela i studie Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, jejíž autoři (Goudswaard, de Nanteuil, 2000) po přihlédnutí k některým dalším pojetím flexibility vypracovali komplexnější vymezení různých forem flexibility (viz tab. 1).

**Tab. 1: Matice různých forem flexibility**

<b>Forma flexibility</b>	<b>Kvantitativní</b>	<b>Kvalitativní</b>
<b>Externí</b>	Zaměstnanecký status: smlouva na dobu neurčitou smlouva na dobu určitou dočasně přidělený zaměstnanec od agentury sezónní práce práce on-call	Systém výroby: subdodávky outsourcing pracovníci na živnostenský list
	<b>POČETNÍ FLEXIBILITA A/NEBO SMLUVNÍ FLEXIBILITA</b>	<b>PRODUKČNÍ A/NEBO GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA</b>
<b>Interní</b>	Pracovní doba: snížení počtu odpracovaných hodin práce přesčas/práce na částečný úvazek noční práce nebo práce na směny práce o víkendu zkrácený (stlačený) pracovní týden kolísavá pracovní doba nepravidelná pracovní doba	Organizace práce: pracovní rotace týmová/autonomní práce rozšiřování a obohacování pracovních úkolů projektové skupiny zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	<b>ČASOVÁ FLEXIBILITA</b>	<b>FUNKČNÍ FLEXIBILITA</b>

Zdroj: Goudswaard, de Nanteuil, 2000

Při zohlednění, zda se jedná o flexibilitu interní či externí a kvantitativní či kvalitativní formu flexibility, pak tento model rozlišuje:

- početní flexibilitu týkající se postupů vytvořených k přizpůsobení zaměstnaneckého statusu v rámci organizace,
- výrobní flexibilitu vztahující se k opatřením pro decentralizaci výroby a využití subdodávek,
- časovou flexibilitu využívající změn v pracovní době, atypické pracovní doby či nepravidelné pracovní doby,
- organizační flexibilitu využívající postupů vytvořených k tomu, aby si zaměstnanci osvojili více dovedností a byli schopni vykonávat více úkolů.

Některé z uvedených forem flexibility bývají označovány jako klasické, jiné jako nové. Mezi klasické formy bývají řazeny směnný provoz, práce přesčas a práce v nesociální pracovní době (VÚPSV, 2004). K novým formám pak podle Mezinárodní organizace práce (ILO, 1995) patří například různé rozvržení pracovní doby, zhuštěný pracovní týden, pružná

pracovní doba, práce v autonomních pracovních skupinách, práce na částečný úvazek, sdílení práce, postupný odchod do důchodu, roční smlouva o počtu odpracovaných hodin, aj.

## Postup zavádění flexibilních forem práce

Co se týče rozšiřování flexibilních forem práce, podle Stredwicka a Ellise (1998) byly v organizacích zaváděny postupně a jen málokdy v nějaké ucelené podobě. Zpočátku byly implementovány především za účelem dosažení úspor, k jejich dalšímu uplatňování pak docházelo v souvislosti se zeštíhlováním organizací, kdy udržování nízkého počtu pracovníků (např. prostřednictvím využívání dočasných pracovníků, posilování pravomocí, využívání roční pracovní doby, aj.) mělo vést ke zvýšení produktivity s nižší pracovní silou. V poslední fázi pak management řady organizací došel ke zjištění, že tato opatření provedená v době recese, mohou být efektivní ve všech fázích hospodářského cyklu. Mohou totiž zlepšit flexibilitu veškerých operací v podniku, což může vést k významnému zlepšení hospodářského výsledku.

Přestože se může zdát, že přínosy a efekty uplatňování flexibilních forem práce jsou již v dnešní době všem dobře známy, řada organizací stále ještě stojí před rozhodnutím, zda a jaké flexibilní formy práce zavést. Jejich manažeři se na strategické úrovni zabývají otázkami jako:

- Co je naším hlavním důvodem pro zavedení flexibility?
- Vyžaduje trh na kterém působíme flexibilní formy práce?
- Jaká jsou očekávání našich zákazníků? Víme skutečně, kdo jsou naši zákazníci?
- Které zainteresované subjekty potřebujeme uspokojit nebo preferovat?

Stredwick a Ellis (1998) zdůrazňují, že teprve po vyřešení těchto sporných bodů, může být zvažována strategie flexibility organizace. Samotný postup zavádění flexibilních forem práce pak lze rozdělit do následujících 3 etap (Hüttlová, 2007):

1. **Příprava.** V této fázi by měl být stanoven garant (zpravidla personální útvar), který zabezpečí organizační přípravu, seznámení zaměstnanců s pravidly flexibilních forem práce, průzkum jejich názorů a zpracování interního předpisu pro jejich realizaci. Dále bývá doporučováno vytvoření týmu ze zástupců dalších organizačních jednotek, kterých se bude režim týkat. Nemělo by být opomíjeno informování zaměstnanců o dopadech nového pracovního režimu, do kterého se může zapojit i odborová organizace. Stredwick a Ellis (1998) uvádějí, že v této fázi organizace a její vedení musí identifikovat typ a rozsah flexibility, který je žádoucí i dosažitelný, a vyloučit druhy flexibility, jež nejsou vhodné a využitelné pro jejich konkrétní případ. Další přípravné práce musí zahrnovat zvážení pozitivních i negativních efektů na všechny zainteresované subjekty včetně přípravy plánů na jejich podporu či omezení. V této fázi rovněž management rozhoduje, které konkrétní režimy využít.
2. **Realizace.** Tato etapa je zaměřena na řešení konkrétních problémů, které se při zavádění nového pracovního režimu mohou vyskytnout (př. na straně vedoucích pracovníků, zneužívání ze strany zaměstnanců, aj.). K předcházení či omezení negativních dopadů se doporučuje realizovat pilotní projekt a na jeho základě provést potřebné změny.

3. **Hodnocení.** Po té, co jsou flexibilní formy práce v organizaci zavedeny, by neměl management organizace zanedbat zhodnocení toho, do jaké míry byla jejich implementace úspěšná. Stredwick a Ellis (1998) přitom upozorňují, že je třeba uplatnit nové kontrolní mechanismy a že v této oblasti mají větší význam spíše měkké ukazatele než statistické a finanční. Je totiž nutné sledovat dopady zavedení flexibility na ukazatele výkonnosti podniku, jako např. spokojenost zaměstnanců, dodržování lhůt projektů, aj.

Aby přineslo zavedení flexibilních forem práce v organizaci požadované efekty, musí být splněny určité předpoklady. Stredwick a Ellis (1998) na základě vlastních výzkumů doporučují k úspěšnému zavedení programu flexibility v organizaci provedení následujících opatření:

1. Provést průzkum příslušných forem flexibility zahrnující průzkum postojů managementu a zaměstnanců organizace.
2. Navrhnout takové flexibilní postupy, které by byly začlenitelné do stávajících podnikových postupů.
3. Prověřit nový proces z hlediska konfliktů a rozporů s tím stávajícím, zvláště v oblasti řízení lidských zdrojů, a navrhnout kompromisní řešení nebo připravit plán pro odstranění starých postupů.
4. Získat pro nové postupy všechny pracovníky s pomocí nasazení masové marketingové a komunikační kampaně.
5. Podpořit fázi implementace další komunikací a opakovaným vysvětlením výhod flexibilizace.
6. Mít k dispozici jasné a akceschopné návrhy ke zvládnutí praktických problémů s řízením a vedením flexibilních pracovníků.
7. Sledovat další vývoj a pravidelně hodnotit úspěch nových postupů.

## **Bariéry uplatňování flexibilních forem práce**

Zavádění flexibilních forem práce je podle Gilarové (2004) ovlivněno průnikem požadavků a možností organizace a jejich zaměstnanců, protože jsou uplatňovány takové formy flexibility, které vyhovují oběma stranám. Svůj vliv zde má samozřejmě i stát prostřednictvím pracovně-právní legislativy a odbory, jež se snaží působit zejména proti různým formám nedobrovolné flexibility. Z toho vyplývají i překážky a bariéry, jež brání širšímu uplatňování flexibilních forem práce. Scheibl a Dex (1998) se jejich zkoumáním zabývaly a identifikovaly přitom 3 oblasti překážek na straně zaměstnavatelů:

- někteří zaměstnavatelé mají pocit, že pro jejich případ se flexibilní formy práce nehodí,
- někteří zaměstnavatelé jsou přesvědčeni o vhodnosti tradičních forem práce, protože lépe vyhovují kultuře jejich organizace,
- existují strukturální omezení dané velikostí organizace, podmínkami pracovního trhu nebo sociální politikou, jež působí proti flexibilnějším formám práce.

Nutno zdůraznit právě to, že i sama velikost organizace může představovat překážku v cestě k větší flexibilitě. Ukazuje se, že menší organizace nenabízejí flexibilní formy práce v takovém rozsahu jako větší podniky. Po příčinách tohoto stavu pátraly i Dex a Scheibl (2002), které dotazovaly managery a personalisty malých a středních podniků ohledně jejich námitek proti využívání práce na částečný úvazek, práce doma, pružné pracovní doby, zhuštěné pracovní době a rodičovské dovolené v jejich organizaci. Jejich odpovědi bylo možné shrnout do následujících 4 oblastí:

- další práce a byrokracie kvůli změnám v zákonech,
- ztráta klientů,
- snížení produktivity zaměstnanců,
- náročnost řízení a administrativy okolo flexibilních forem práce.

## **Flexibilní formy práce uplatňované v malých a středních podnicích**

Flexibilními formami práce v českých MSP se zabýval mimo jiné výzkumný projekt IGA VŠE Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích, který probíhal v letech 2005 a 2006 (Václavková a kol., 2007). V jeho rámci proběhlo dotazníkové šetření mezi 76 malými a středními podniky. V oblasti flexibility malých a středních podniků byl zaměřen na flexibilní formy zaměstnání a flexibilní formy organizace pracovní doby, přičemž tato otázka byla analyzována jak z hlediska velikosti podniku (zda je závislá míra flexibility na velikosti podniku), tak z hlediska kategorií pracovníků, kteří v jednotlivých flexibilních formách pracují.

### **Flexibilní formy práce podle velikosti podniku**

Z uvedeného výzkumu vyplynulo, že převažující formou zaměstnání mezi MSP představuje pracovní poměr na dobu neurčitou (u 83 % dotazovaných podniků). Další formy jako např. dohoda o provedení práce, zkrácený pracovní úvazek či pracovní poměr na dobu určitou již využívala necelá pouze polovina podniků. Lze tedy říci, že malé a střední podniky poskytují svým zaměstnancům poměrně velkou jistotu pracovního místa, protože časově omezené zaměstnání nabízejí v mnohem menší míře než pracovní poměry na dobu neurčitou. Na druhou stranu by jak pro zaměstnavatele z řad MSP, tak pro jejich zaměstnance mohlo být výhodné vyšší uplatnění zkráceného pracovního úvazku. Malé a střední podniky by tímto způsobem mohly zaměstnávat specialisty, jejichž zaměstnávání na plný úvazek by pro ně bylo příliš drahé či zbytečné. Zaměstnanci by pak jistě uvítali možnost lépe sladit svůj rodinný a pracovní život.

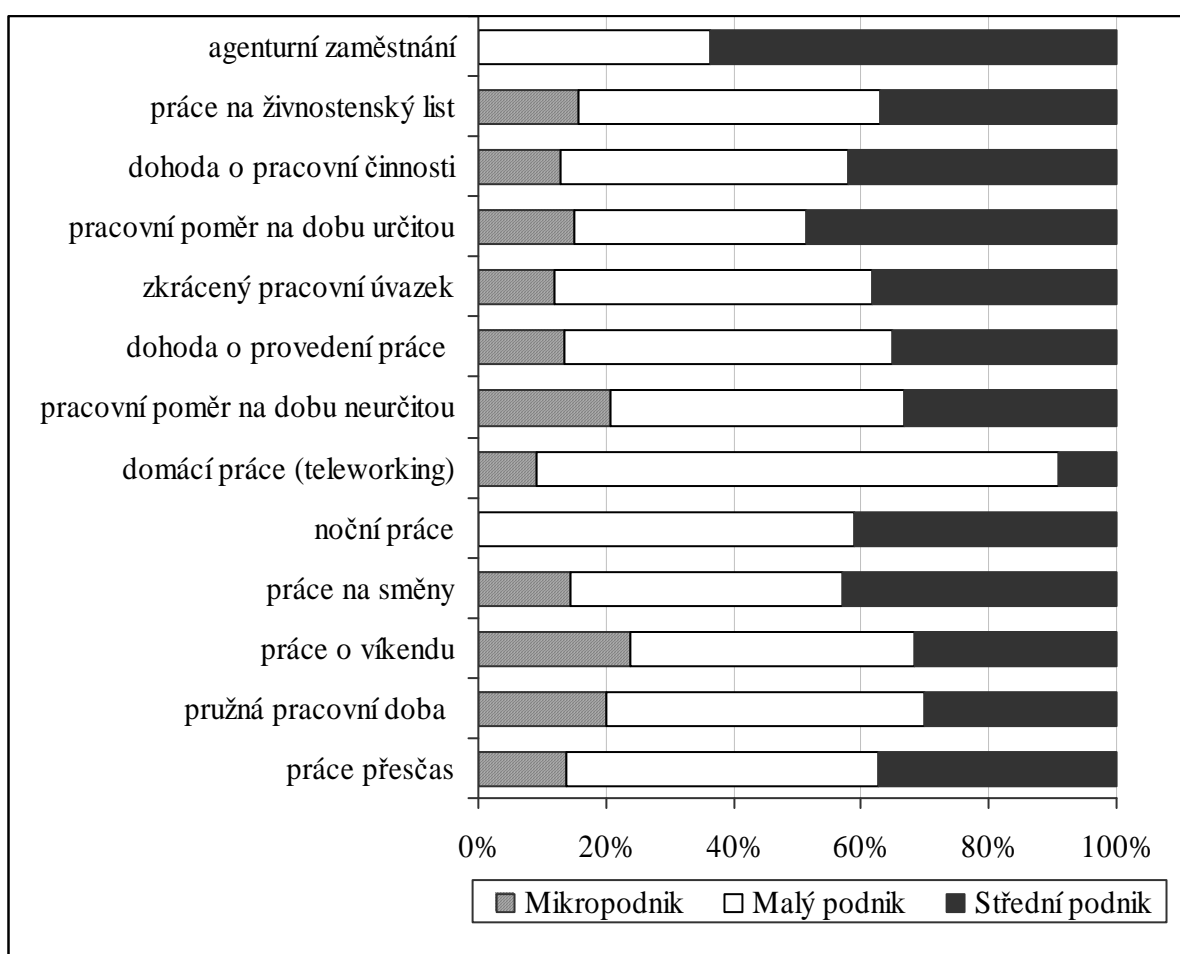
Mezi jednotlivými velikostními kategoriemi podniků v této oblasti byly zaznamenány určité rozdíly (viz obr. 1). Střední podniky nejčastěji uplatňovaly pracovní poměr na dobu neurčitou a pracovní poměr na dobu určitou. I u malých podniků se nejčastěji vyskytoval pracovní poměr na dobu neurčitou, pak ale následovala dohoda o provedení práce a zkrácený pracovní úvazek. U mikropodniků také převažovalo zaměstnání na pracovní poměr na dobu neurčitou, následoval pracovní poměr na dobu neurčitou a dohoda o provedení práce.

Nejčastěji uplatňovanou formou flexibility v organizaci pracovní doby u dotazovaných podniků byla práce přesčas, kterou uplatňovaly dvě třetiny dotazovaných podniků. Necelá polovina pak dále využívala pružnou pracovní dobu a práci o víkend. Ostatní režimy se pak

vyskytovaly v menší míře. Celkem překvapivý byl častý výskyt domácí práce u malých podniků (až 25 %). Je tedy zřejmé, že malé a střední podniky využívají nejen tzv. klasické formy organizace pracovní doby, jako práce přesčas, či práce na směny, ale nebrání se využívání tzv. modernějších forem, jakými jsou pružná pracovní doba či domácí práce. Do budoucna by bylo jistě zajímavé se zabývat i využíváním kont pracovní doby, jejichž právní úpravu přinesla novela zákoníku práce.

Stejně jako v předchozím případě i zde se přístup jednotlivých podniků k organizaci pracovní doby lišil. Přes tři čtvrtiny středních podniků uplatňovaly práci přesčas, téměř jedna polovina z nich pak pružnou pracovní dobu, práci o víkendu a práci na směny. Práci přesčas uplatňovala také většina malých podniků (71 %), téměř polovina z nich pak využívala pružnou pracovní dobu a práci o víkendu. Malé podniky nejčastěji využívaly práci o víkendu (56 %), pak pružnou pracovní dobu a práci přesčas (viz obr. 1).

**Obr. 1: Podíl podniků podle uplatnění jednotlivých forem organizace pracovní doby a způsobů zaměstnání podle velikosti podniku**



Zdroj: vlastní výzkum

Jak již bylo zmíněno, velikost organizace může mít svůj vliv na míru využívání jednotlivých forem práce, kdy je menší podniky uplatňují v menší míře než ty větší. To se potvrdilo i v rámci tohoto výzkumu, kde počet uplatňovaných flexibilních režimů rostl s počtem pracovníků organizace.

## Flexibilní formy práce podle kategorií pracovníků

Jak již bylo řečeno, výzkum zkoumal i uplatnění jednotlivých forem flexibility pro různé kategorie pracovníků. Pracovní poměr na dobu neurčitou se v dotazovaných podnicích nejčastěji vyskytoval u administrativních pracovníků, dále u manažerů a techniků a specialistů. S využitím pracovního poměru na dobu určitou byli nejčastěji zaměstnáváni manuální a administrativní pracovníci. Naproti tomu dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr byly využívány organizacemi nejen pro manuální pracovníky, ale rovněž pro zaměstnávání techniků a specialistů. Manuální pracovníci pak také byli zaměstnáváni formou agenturního zaměstnání (viz tab. 2).

Přesčas pracovali zaměstnanci všech kategorií, o něco méně se práce přesčas týkala administrativních pracovníků. Pružné pracovní doby mohli nejčastěji v dotazovaných podnicích využívat manažeři a technici a specialisté. Na zkrácený pracovní úvazek byli zaměstnáváni častěji jednak administrativní pracovníci, jednak manuální pracovníci. Noční práce se vyskytovala zejména u manuálních pracovníků a techniků a specialistů. Práce na směny pak byla záležitostí především manuálních pracovníků. O víkendu pracovali jak manuální pracovníci, tak poměrně často i technici a specialisté a manažeři. Domácí práce se vyskytovala v podnicích jen v omezené míře, a to nejčastěji pro techniky a specialisty či manažery.

**Tab. 2: Podíl organizací podle jednotlivých forem organizace pracovní doby a způsobů zaměstnání pro různé kategorie pracovníků**

Forma organizace pracovní doby/způsob zaměstnání	admin. pracovníci	manažeři	manuální pracovníci	technici a specialisté
pracovní poměr na dobu neurčitou	74%	70%	57%	66%
pracovní poměr na dobu určitou	20%	7%	37%	12%
dohoda o pracovní činnosti	16%	4%	20%	18%
dohoda o provedení práce	16%	4%	26%	20%
agenturní zaměstnání	7%	0%	11%	4%
práce na živnostenský list	7%	7%	7%	17%
práce přesčas	26%	43%	42%	43%
pružná pracovní doba	24%	50%	8%	37%
zkrácený pracovní úvazek	21%	4%	26%	9%
noční práce	1%	3%	18%	11%
práce na směny	3%	1%	36%	5%
práce o víkendu	9%	21%	30%	25%
domácí práce (teleworking)	4%	8%	0%	9%

Zdroj: vlastní výzkum

Je tedy zřejmé, že jednotlivé formy flexibility byly malými a středními podniky využívány v rozdílné míře pro různé kategorie pracovníků. Nejvíce forem bylo uplatňováno u manuálních pracovníků, dále u techniků a specialistů, mnohem méně pak u administrativních pracovníků či manažerů. Nutno zdůraznit, že právě u manuálních pracovníků se nejčastěji vyskytovaly formy flexibility, jež ovlivňují negativně kvalitu pracovního života, protože znamenají nižší jistotu pracovního místa (pracovní poměr na dobu určitou, dohody o pracích

konaných mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnání) a rovněž obtížnější sladění rodinného a pracovního života (noční práce, směnová práce a práce o víkendu).

## Závěr

Podniky bez ohledu na svou velikost využívají různé flexibilní formy práce, přičemž existují značné diference v jejich přístupu k flexibilitě. Zatímco některé se staví k flexibilním formám práce velmi otevřeně, jiné je buď zcela odmítají nebo je uplatňují pouze u některých skupin zaměstnanců. Jak v organizacích samotných, tak mimo ně totiž působí řada faktorů, jež brání většímu rozšíření flexibilních forem práce. Jedním z nich je i velikost podniku, kdy se ukazuje, že v menších podnicích jsou flexibilní formy práce využívány v menší míře než ve větších organizacích. Mezi jednotlivými velikostními kategoriemi malých a středních podniků byly zaznamenány značné rozdíly v uplatňování různých flexibilních forem práce. Nepotvrdilo se přitom, že by míra uplatňování flexibilních forem rostla s klesajícím počtem zaměstnanců organizace (bylo tomu právě naopak). Dále byly zjištěny rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, kteří v těchto režimech pracují, přičemž u manuálních pracovníků byly uplatňovány takové formy flexibility, jež mohou negativně působit na kvalitu jejich pracovního života.

## Literatura:

- [1] Atkinson, J. (1984): *Manpower strategies for flexible organisations*. Personnel Management, srpen 1984. roč. 16, č. 8, s. 28-31.
- [2] Dex, S. – Sheibl, F. (2002): *SMEs and flexible working arrangements*. Bristol, Policy Press, 2002.
- [3] Gilarová, R. (2004): *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce*. [on-line], Praha, říjen 2004, [cit.: 10. 7. 2007], <<http://www.job-rotation.cz/vystupy.htm>>.
- [4] Goudswaard, A., de Nanteuil, M. (2000): *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities, 2000.
- [5] Hüttlová, E. (2007): Organizace práce. In. Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck, 2007.
- [6] ILO: *Conditions of Work Digest. Working Time Around the World*. Geneva, ILO, roč. 14. 1995. s. 14 – 15.
- [7] Stredwick, J. – Ellis, S. (1998): *Flexible working practices. Techniques and innovations*. London, Chartered Institute of Personnel and Development, 1998.
- [8] Scheibl, F. – Dex, S. (1998): *Should we have more family-friendly policies?*. European Management Journal, 1998, roč. 16, č. 5, s. 586-599.
- [9] Václavková, L., Švecová, L., Smrčka, V., Krejčíková, K.(2007): *Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05: Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha, Oeconomica, 2007.
- [10] VÚPSV (2004): *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice. Závěrečná zpráva*. Praha, VÚPSV, 2004.

## **Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích**

*Lucie Václavková*

### **ABSTRAKT**

Příspěvek je zaměřen na flexibilní formy práce v malých a středních podnicích. Nejprve jsou vymezeny různé flexibilní formy práce, jež se nabízejí managementu organizace jako nástroj k dosažení větší flexibility podniku. Následuje popis implementace flexibilních forem práce v podniku a vymezení vstupních předpokladů k jejich zavedení. V další části příspěvku jsou pak analyzovány faktory, jež představují bariéry zavádění a využívání flexibilních forem práce v podnicích s důrazem na problematiku malých a středních podniků. Stěžejní část příspěvku pak spočívá v prezentaci výsledků vlastního empirického výzkumu, jehož část se zabývala právě flexibilními formami práce uplatňovanými v českých malých a středních podnicích. Příspěvek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Vliv změn světa práce na kvalitu života“, který je financován z veřejných prostředků poskytnutých MPSV ČR v rámci programu Moderní společnost a její proměny MPSV 1J039/05-DP1.

**Klíčová slova:** Flexibilita; Flexibilní formy práce; Malé a střední podniky.

## **The flexible working arrangements in small and middle enterprises**

### **ABSTRACT**

The article is aimed at flexible working arrangements in small and middle enterprises. First of all the various flexible working arrangements are defined which can be used by management as a device to improve business flexibility. Then the flexible working arrangement implementation into business is described and the preconditions for their introduction defined. In the further part of the article are analyzed the factors that can obstruct the implementation and using the flexible working arrangements in businesses with emphasis on the small and middle enterprises. The main part of the article consists in presentation of the empirical research results where the part of this research was focused on flexible working arrangements used in Czech middle and small enterprises. The article was elaborated as one of the output of the research and development project “Influence of changes in the world of work on quality of life”, solved within the government approved project “Modern Society and Its Transformations” MPSV 1J039/05-DP1.

**Key words:** Flexibility; Flexible working arrangements; Small and middle sized enterprises.

## RECENZE

Autorka příspěvku Lucie Václavková jej věnuje tématu flexibilní formy práce. Protože se jedná o téma v české ekonomice teoreticky málo rozpracované, ale prakticky již relativně dlouhou dobu uplatňované, má smysl prezentovat práci, která toto téma systematizuje a začleňuje do širších souvislostí. Lucie Václavková se zde zaměřuje na vymezení flexibility v práci a zaměstnávání, na definici pojmů a výklad základních přístupů a efektů. Na základě empirického šetření potom prezentuje stav věci v ČR a to podle velikosti podniku a podle typu pracovního zařazení.

Doporučuji přijetí příspěvku na konferenci „Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice“ a jeho zařazení do sborníku.

PhDr. Alois Surynek